

LOLF et pilotage

mardi 21 mars 2006

- compte-rendu -



TABLE DES MATIERES

Ouverture	5
Jacques BERNARD <i>Directeur de l'AMUE</i>	
Simon LARGER <i>Chargé de domaine finances, Département Services, Chef du Projet LOLF, Amue</i>	
Sibylle ROCHAS <i>Chargée de mission aide au pilotage, Département Services, Amue</i>	
La LOLF : une réforme de l'Etat	7
Jean-Marc MONTEIL <i>Responsable des programmes, Directeur de l'enseignement supérieur, Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche</i>	
1. L'efficacité et la performance	7
2. L'efficience.....	7
3. La soutenabilité budgétaire	8
4. La justification au premier euro	8
5. La certification des comptes.....	8
Echanges avec la salle	9
La LOLF, un renouveau des relations Ministère/Etablissements	10
Évolution de la contractualisation, du dialogue de gestion et des modalités de financement	10
Éric PIOZIN <i>Sous-directeur de l'organisation et des moyens, Direction de l'Enseignement supérieur, MENESR</i>	
1. La question du niveau de financement	10
2. L'origine des financements	11
3. La répartition des financements versés par l'État	11
4. Les nouvelles pistes de réflexion	12
Isabelle ROUSSEL <i>Sous-directrice de la politique contractuelle, Direction de l'Enseignement supérieur, MENESR</i>	
5. Apports et limites de la politique contractuelle	12
6. Vers un nouveau contrat intégrant la logique de la LOLF.....	13
Échanges avec la salle	15



Évaluation et indicateurs dans le secteur de la recherche	16
Anne GIAMI <i>Sous-directeur de la recherche universitaire, Direction de la recherche, MENESR</i>	
1. Le rôle de l'évaluation	16
2. Méthodes et types d'évaluation.....	16
3. L'évaluation : un élément essentiel du pilotage et du financement par l'État de la recherche universitaire	17
4. L'exemple du programme 172.....	18
La LOLF et le pilotage stratégique des établissements	19
Sibylle ROCHAS <i>Chargée de mission aide au pilotage, Département Services, Amue</i>	
La préparation du projet d'établissement et du contrat au sein de l'établissement : changements induits par la mise en place de la LOLF	20
Paul JACQUET <i>Président de l'Institut national polytechnique de Grenoble (INP Grenoble)</i>	
1. Présentation de l'établissement et premiers pas « lolfiques »	20
2. Stratégie, pilotage et performance au sein de l'INPG	20
3. Méthode de management	20
4. Les éléments de prise de décision.....	21
5. La LOLF : une progression à envisager dans le temps	21
6. LOLF et pilotage : le projet d'établissement à l'épreuve du Contrat quadriennal 2007/2010.....	21
7. Intérêts, limites et perspectives	22
8. Les indicateurs à l'épreuve du Projet d'établissement 2007/2010.....	22
9. Conclusions : l'avenir	22
Échanges avec la salle	23
Le bilan et la préparation du projet : impacts de la LOLF sur l'organisation de l'établissement	25
Rénald CARUANA <i>Chargé de mission, Université Montpellier 2</i>	
1. Présentation de l'établissement et du projet d'établissement.....	25
2. Une structuration plus cohérente	25
3. Les responsabilités.....	26
4. Validation des indicateurs	26
Échanges avec la salle	27



Le suivi de la réalisation du projet d'établissement : mobilisation et organisation dans l'établissement, rôle du service des statistiques et pilotage29

Annie CHEMINAT

Chargée de mission évaluation, Université Louis Pasteur Strasbourg 1

Jean DEROUCHE

Secrétaire Général, Université Louis Pasteur Strasbourg 1

Anne-Fabienne MALET

Service Statistiques et Évaluations, Université Louis Pasteur Strasbourg 1

1. Présentation sommaire de l'établissement 29
2. La nécessité de renforcer les pratiques d'auto-évaluation 29
3. La collecte des données et l'élaboration d'indicateurs fiables 29
4. Le choix des indicateurs 30
5. Le rôle du chargé de mission évaluation 30
6. Une mission assumée par une équipe 31
7. La LOLF et l'auto-évaluation 31

Échanges avec la salle32

La LOLF au cœur du système d'information.....33

Pilotage, base de données, système d'information : nécessités et perspectives33

David RONGEAT

Responsable du Pôle Intégration, Département Édition/Intégration, Amue

1. Incidences de la LOLF sur le système d'information 33
2. Évolutions des applications nationales 34

Conclusion générale.....36

Yannick VALLEE

Premier Vice-président de la Conférence des Présidents d'université



Ouverture

Jacques BERNARD

Directeur de l'AMUE

Le séminaire « LOLF et pilotage » constitue la troisième étape de notre cycle d'échanges sur la LOLF, après les journées sur la LOLF et gestion financière et comptable et LOLF et gestion des ressources humaines, dont les comptes rendus sont disponibles sur www.amue.fr.

La problématique du pilotage apparaît essentielle dans le contexte de la LOLF et de la réforme de la gestion publique. Alors qu'il nous faut passer d'une logique de dépense publique peu soucieuse de la réalisation de ses objectifs à une logique d'analyse des résultats obtenus par rapport à des objectifs définis a priori, le pilotage trouve tout son sens. Processus en trois temps, il doit en effet permettre :

- la définition de priorités, d'objectifs et d'actions concrètes à entreprendre ;
- l'identification d'indicateurs, de valeurs cibles visant à réaliser ces objectifs ;
- la mise en place d'outils permettant le suivi des indicateurs, notamment sous forme de tableaux de bord.

Le programme d'action de l'Amue pour l'année 2006 est très largement orienté vers la mise en place du dispositif de pilotage, avec l'adaptation des outils de gestion et de production d'indicateurs ou encore l'engagement dans un travail de réflexion sur la comptabilité analytique. En outre, les divers cycles d'informations et d'échanges au bénéfice des Présidents et des élus d'université sont axés sur ces évolutions. Ils sont complétés par une offre de séminaires méthodologiques sur le pilotage.

Simon LARGER

Chargé de domaine finances, Département Services, Chef du Projet LOLF, Amue

Le programme de la journée s'organise en quatre temps : l'Etat, la relation Etat-Opérateur, l'opérateur lui-même et, enfin, son système d'information.

Ce matin, grâce à l'intervention de Jean-Marc Monteil, nous allons aborder le premier sujet : nous interroger sur l'introduction par la LOLF d'une réforme de l'État lui-même – au niveau central et dans ses rapports entre exécutif et législatif – et sur les problématiques particulières liées à notre Ministère.

Ensuite, nous nous intéresserons à la façon dont cette réforme invite ledit Ministère à repenser la relation avec ses opérateurs. En effet, si, par la loi organique, l'État est rendu comptable de ses résultats devant la représentation nationale, les politiques publiques du Ministère sont mises en œuvre par des personnes morales distinctes, sur lesquelles pèsent la responsabilité du résultat.

Le pilotage de l'État-tutelle sur ces opérateurs doit donc se réorganiser, par une approche nouvelle de la définition des objectifs et de leur évaluation - autour de la question du contrat - et de la répartition des financements. Isabelle Roussel et Éric Piozin nous présenteront l'évolution de la contractualisation et de son financement sous l'effet de la LOLF. Enfin, Anne Giami reviendra sur le cas particulier de la recherche.



Sibylle ROCHAS

Chargée de mission aide au pilotage, Département Services, Amue

L'après-midi, grâce aux témoignages de représentants d'établissements (INPG, Montpellier 2, Strasbourg 1), nous verrons comment la LOLF peut être un levier de changement pour développer une culture d'évaluation et de responsabilisation, comment les Présidents et les équipes de direction s'emparent de la LOLF pour renforcer leur pilotage stratégique et renforcer de ce fait leur autonomie.

Enfin, si la LOLF introduit des interrogations techniques sur les outils auxquelles David Rongeat apportera des réponses, elle peut être avant tout, selon Yannick Vallée, un instrument politique, véritable outil d'aide au pilotage de l'établissement.



La LOLF : une réforme de l'Etat

Jean-Marc MONTEIL

Responsable des programmes, Directeur de l'enseignement supérieur, Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Indépendamment de la représentation populaire, l'Enseignement supérieur a connu de grandes évolutions culturelles, au sein desquelles s'inscrit la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF). Au fléchage ministériel admis s'est en partie substituée la revendication à la globalisation des moyens, qui n'est pas une simple répartition de l'enveloppe budgétaire mais bien plutôt une transformation des établissements. Ces derniers peuvent désormais être initiateurs de leur politique et y affecter des moyens avec une efficacité accrue. Les évaluations effectives et publiques des cursus de formation et de leurs résultats, longtemps inconcevables, ont à présent toute leur place à l'université. Le rapport intériorisé de subordination de l'université vis-vis des organismes de recherche s'est partiellement transformé en un plus grand dialogue et en une responsabilité plus forte des équipes de direction et des équipes scientifiques à l'endroit des projets, désormais portés collectivement.

Dans ce contexte, la LOLF vient à point nommée, dans la mesure où elle correspond à une nécessité d'évaluation des politiques publiques. La représentation nationale, qui a voté cette loi à la quasi-unanimité, a décidé de se saisir de cette évaluation de manière durable. En tant qu'opérateurs publics, nous avons la responsabilité de rendre compréhensibles notre action et ses résultats aux observateurs extérieurs et aux citoyens, afin que le caractère indispensable de l'enseignement supérieur pour le développement économique, social et culturel du pays ne puisse être remis en question.

C'est pourquoi, me semble-t-il, la dimension technique de la LOLF et les cinq points développés ci-après ne doivent pas faire en oublier la dimension éminemment politique.

1. L'efficacité et la performance

La mesure de l'efficacité et de la performance de l'établissement ne peut se faire sans la mise au point d'un espace de comparaison indiscutable. De surcroît, si le taux d'insertion des élèves de l'École Centrale et le taux d'échec aux examens des premiers cycles d'université fournissent des instruments de mesure de performance indiscutables, on ne peut néanmoins séparer l'efficacité de l'efficience.

2. L'efficience

L'efficience correspond à la performance rapportée aux conditions de cette performance. Elle introduit un univers relatif de comparaison faisant intervenir de nouveaux critères et elle permet l'analyse des conditions dans lesquelles la performance est réalisée. On s'intéresse alors aux parcours personnels des étudiants, à leur trajectoire socio-économique et culturelle. Le manque de succès universitaire en premier cycle s'explique alors par la forte présence d'étudiants issus de filières de baccalauréat professionnel (14 à 16 % des inscrits), peu préparés à suivre ce type d'études. Il est donc essentiel de compléter la mesure de la plus-value d'un établissement scolaire par des indicateurs d'efficience et de rapporter un projet d'établissement aux conditions de sa mise en œuvre. L'auto-évaluation, associée



à des composantes évaluatives externes, doit prévaloir dans cette construction d'une représentation objective de l'établissement.

3. La soutenabilité budgétaire

Cette démarche de mesure doit également s'inscrire dans une pluri-annualité. Il est alors nécessaire de poser des questions de soutenabilité budgétaire des projets, dans une perspective globalisée et dans un temps long. La globalisation, à la différence du fléchage ministériel, introduit la notion d'organisation programmée de développement. Nous avons le droit et le devoir d'organiser cette programmation afin que son calibrage permette la performance et l'efficacité. Ainsi, la globalisation sonne le glas de la « politique des guichets » et des budgets alloués aux composantes (Directions, UFR ...). Désormais, la politique de l'ensemble doit présider aux logiques propres des composantes et la notion de solidarité au sein de l'établissement doit s'imposer. La soutenabilité budgétaire de l'établissement n'est concevable que dans ces conditions. Il est donc nécessaire de faire naître une politique d'opérateurs publics au sein des établissements supérieurs, qui, tout prenant en compte la singularité des projets, soit l'expression d'une politique cohérente et globale de l'État.

4. La justification au premier euro

Par la justification au premier euro, la LOLF offre aussi la possibilité d'entamer une réflexion nouvelle sur les rapports entre les partenaires du budget. Les discussions en termes de flux doivent faire place à des discussions en terme de stock, d'efficacité et d'efficacité. Dans la conception d'un projet quadriennal, par exemple, nous devons désormais justifier l'utilisation de nos moyens et l'emploi de nos ressources humaines selon des objectifs, eux-mêmes dépendants de cibles liées aux caractéristiques des établissements et à leur efficacité.

Dès lors, sommes-nous dans un système de contrainte ou de liberté ?

La contrainte est induite par le principe de réalité : la représentation nationale décide d'allouer un budget au service d'une politique et nous devons nous soumettre à sa décision. Au sein de ce système de contrainte, notre conduite était auparavant guidée par le système de fléchage, lui-même contraignant. Avec la globalisation, la contrainte est déclinée de manière plus diffuse et la fongibilité se fait jour ; l'établissement peut désormais opérer des choix et devenir responsable de la définition de la politique qu'il conduit. Certes, le choix nécessite l'élimination et la détermination d'objectifs et d'ordres de priorité. Ces capacités de décision vont ainsi devenir des éléments qui détermineront les qualités de gestion des opérateurs publics, dont l'État sera l'observateur et l'agent de validation objectif.

5. La certification des comptes

Dans cette perspective, une autre conception des projets d'établissement doit s'imposer. La loi organique offre une possibilité d'impulsion du changement mais cette dérivée positive doit être suivie d'une dérivée seconde également positive. Les objectifs devront être fixés de façon réaliste – après la définition préalable d'un périmètre d'action – afin de négocier de manière optimale les conditions de leur réalisation. La certification des comptes viendra justifier les demandes.

Enfin, la diversité des établissements et la logique d'ingénierie coopérative ne doivent pas laisser croire à la fin des espaces universitaires de petite taille. La diversité doit en effet être mise au service de l'essentielle division intelligente du travail. La logique de qualité, plus que l'importance de la contribution, doit être mise en avant. La loi organique va aider à la consolidation des périmètres de compétence et à l'organisation de segments de qualité.



Echanges avec la salle

Georges VAYROU, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Le budget de l'université est apparu comme une subdivision de forteresses (les composantes). Ne pensez-vous pas que nous sommes passés, avec la LOLF, à côté d'une réforme réglementaire ? Nous n'avons fait que modifier un arrêté en stipulant que le budget de gestion de l'établissement est désormais la traduction de l'action du budget de l'État et non celle de l'action de l'établissement. Il me semble que la fongibilité asymétrique ne peut trouver sa place à l'université.

Jean-Marc MONTEIL, Directeur de l'enseignement supérieur

Il est aujourd'hui possible de mettre en place une fongibilité asymétrique dans les établissements de l'enseignement supérieur. Si un établissement considère que ses moyens humains doivent être affectés en crédit, il a les moyens de le faire. Je ne crois donc pas que l'on soit passé à côté d'une réforme profonde car la LOLF n'est pas figée, même si certains enjeux n'ont peut-être pas été correctement perçus. Des cadrages et des évolutions vont s'opérer au fur à mesure.

Éric BLANDIN, Université de Savoie

Vous avez montré la pertinence du concept d'efficacité et la nécessité de faire un état de la question avant d'engager une définition d'indicateurs. Est-il prévu d'accompagner les établissements en développant, en mutualisant une expertise au niveau national, expertise qui agrégerait les expériences des établissements ?

Jean-Marc MONTEIL, Directeur de l'enseignement supérieur

Il n'y a pas pour l'heure de projet de ce type mais nous avons l'intention d'utiliser les processus de contractualisation pour permettre de caractériser les établissements. La mise à plat globale est possible si l'établissement entre lui-même dans un processus d'auto-évaluation.

Simon LARGER, Département Services, Amue

Pour compléter cette réponse, je préciserais que la mise en commun des expériences des établissements est au cœur de l'activité du Département Services de l'Amue et que nous serions prêts à offrir un cadre à ce type d'initiative dans nos démarches ultérieures.



La LOLF, un renouveau des relations Ministère/Etablissements

Évolution de la contractualisation, du dialogue de gestion et des modalités de financement

Éric PIOZIN

Sous-directeur de l'organisation et des moyens, Direction de l'Enseignement supérieur, MENESR

1. La question du niveau de financement

Différentes données nous fournissent des informations sur le niveau de financement.

1.1. La Dépense Intérieure d'Éducation

Mesure de l'effort consenti par les collectivités nationales pour le système éducatif, elle s'élève, en France, à 116,3 milliards d'euros, soit 7,1 % du PIB. Cette DIE a doublé en 25 ans et se répartit entre le premier degré (26,3 % de la DIE), le second degré (45,4 %), le supérieur (16,4 %) et la formation continue (11,4 %). La tendance est à la baisse du niveau de financement en faveur du premier degré, à la stagnation de celui du Secondaire et à l'augmentation de celui du supérieur, depuis 1980.

La rémunération des personnels à la charge de l'État, le transfert vers les collectivités au titre de la décentralisation ainsi que les transferts opérés par l'État vers les ménages (bourses d'études par exemple) expliquent l'importance du financement public en France, supérieur aux autres pays de l'OCDE (86 % du financement sont opérés par le Ministère de l'Éducation nationale, d'autres ministères et les collectivités territoriales).

En 2006, le Programme 150 dispose d'un budget de plus de 10 milliards d'euros, dont 7,6 sont alloués aux dépenses de personnels et 1,9 milliard aux frais de fonctionnement. Le Programme 231, qui correspond aux bourses et aux œuvres universitaires, dispose, quant à lui, d'une enveloppe budgétaire de 1,360 milliard d'euros.

1.2. Les données comparatives internationales fournies par les rapports de l'OCDE

Les dépenses faites au titre des établissements supérieurs correspondent à 1,4 % du PIB pour la moyenne des pays de l'OCDE, contre 1,1 % du PIB, en France. La dépense par étudiant est de 10 665 dollars pour la moyenne des pays de l'OCDE ; elle est de 9 300 dollars en France. Cependant, la moyenne de la dépense consacrée aux élèves et aux étudiants ensemble est plus élevée en France que pour la moyenne des pays de l'OCDE (7 500 dollars contre 6 700 dollars).

De manière générale, dans les pays de l'OCDE, la dépense croît avec le degré de la scolarité. Toutefois, la dépense par étudiant a augmenté de 95 % dans le Premier degré, entre 1975 et 2003, contre une croissance de 74 % pour un élève du Secondaire et de seulement 22 % pour un élève du supérieur. L'afflux massif des étudiants dans le supérieur, non suivi d'une augmentation proportionnelle de la dépense, explique ces données.

Actuellement en France, on constate le caractère atypique de la répartition des financements. Le coût annuel d'un élève du premier degré est de 4 500 euros, contre 8 500 euros pour un élève du second degré et 8 630 euros pour un étudiant. La France est un des rares pays de l'OCDE à avoir des



moyennes aussi proches de coût de l'élève du second degré et de l'étudiant. Cependant, il faut relativiser ces variations, qui n'intègrent pas les dépenses fiscales et sociales. Ces dernières ramèneraient le coût moyen d'un étudiant français à 9 700 euros. De plus, si l'on prend en compte l'estimation du coût d'un étudiant de manière cumulée sur l'ensemble de sa scolarité, la moyenne française est très proche de la moyenne des pays de l'OCDE, dans la mesure où la durée des études dans notre pays est supérieure à la durée moyenne de l'OCDE. Enfin, les moyennes dissimulent d'extrêmes variations. En France, un étudiant de l'université coûte 6 500 euros, alors que le financement d'un étudiant de CPGE s'élève à 13 700 euros.

2. L'origine des financements

En France, les recettes globales des établissements universitaires s'élèvent à 2,6 milliards d'euros. Elles proviennent à 65 % d'un financement public et à 35 % de ressources propres.

Le financement d'origine public, dont les universités sont extrêmement dépendantes, trouve sa source principale dans l'engagement étatique (40 % des subventions de fonctionnement) même si les collectivités publiques y prennent une part croissante (3,5 % des subventions de fonctionnement).

Les ressources propres des universités proviennent pour 10 % de la perception des droits universitaires.

La faiblesse accordée aux financements d'origine privée en France s'inscrit dans la moyenne des pays de l'Union Européenne

Le financement des dépenses de personnels est pris en charge à hauteur de 87 % par l'État. Il faut distinguer les personnels enseignants, non enseignants, les vacations diverses et les cotisations sociales. 13 % des dépenses de personnels sont imputés sur le budget des établissements.

3. La répartition des financements versés par l'État

3.1. La plupart des pays européens ont mis en place des réformes du système de l'enseignement supérieur et de son financement

La mise en place par les États d'une enveloppe globalisée plutôt que ciblée est une tendance lourde de cette évolution. On est passé d'une « politique de guichets » à des formules de financements qui se veulent objectives et utilisent de critères d'évaluation basés sur les entrées (nombre d'inscrits) et, de plus en plus, sur les sorties et résultats (nombre de diplômés, etc.).

Le financement se fait également sur la base de contrats. De façon relativement récente, les États encouragent fortement les établissements à obtenir des financements sur le marché, par la vente de produits de recherche et de formation continue. Ils financent alors de façon complémentaire les universités qui entrent dans cette logique de contrat. Le corollaire de ces bouleversements est la mise en place par les États et les établissements de systèmes de contrôle de gestion.

En France, les financements critérisés représentent 62 % des ressources des établissements tandis que les financements contractuels constituent 38 % de ces ressources.

La frontière entre les financements critérisés et contractuels demeure peu étanche et complexe. Le système analytique de la répartition des moyens (système SAN REMO) mis en place en 1992-1993 a marqué une avancée considérable par l'amélioration de l'équité de la répartition et la globalisation des enveloppes.



4. Les nouvelles pistes de réflexion

La déformation du dispositif H/E (charge forfaitaire calculée en fonction du coût théorique d'un étudiant pour une filière donnée et incluant un système complexe de dotations théoriques et dotations réelles [DT et DR]), l'importance des effets de seuil, la mise en place du LMD et la gestion imparfaite des ressources humaines participent au manque de stabilité du système SAN REMO et à sa remise en cause, malgré une évolution importante intervenue en 1997. Par ailleurs, la LOLF nous enjoint à entrer dans une logique de performance (pour l'État) et dans une plus grande capacité d'action (pour les partenaires).

Toute éventuelle réforme de notre système doit s'envisager de manière globale, et suivre le modèle des pays européens, qui ont tous mis en place un système mixte (part forfaitaire et part contractuelle de type performant). La réflexion sur les parts respectivement dévolues au forfait et à la performance/contrat devrait permettre d'envisager un rééquilibrage de la place du contrat, pour accorder une confiance accrue aux établissements. Le système forfaitaire pourrait prendre en compte des données simples d'entrées (nombre d'étudiants rapporté à la superficie des établissements etc.) tandis que le système de contrat intégrerait des données de sortie (efficacité, efficacité).

Les établissements devront se doter d'un autre système de répartition des moyens internes, s'interroger sur la répartition de leur budget global entre les composantes etc. Toutes les modifications qui se font jour auront des répercussions sur leur organisation et leur pilotage.

Isabelle ROUSSEL

Sous-directrice de la politique contractuelle, Direction de l'Enseignement supérieur, MENESR

5. Apports et limites de la politique contractuelle

Je vais m'interroger sur le rôle du contrat dans un contexte de changement global, inauguré par un texte fondateur, l'article 20 de la loi du 26 janvier 1984 sur l'Enseignement supérieur. De façon subreptice, les contrats ont alors été introduits dans la sphère publique. Sans fixer d'obligation, le texte a créé un désir d'entrer dans un dispositif nouveau et a d'ailleurs préfiguré le travail qui a été fourni autour de la réforme LMD. En vingt ans, tous les établissements d'enseignement supérieur sont entrés dans le processus de contractualisation, assurant à ce modeste paragraphe un succès inattendu. Au moment où une politique de redéfinition de l'instrument contractuel s'affirme, nous devons faire le bilan de ces vingt années.

Les diverses évaluations externes (Inspection des Finances, Cour des Comptes, Commissariat Général au Plan) ont établi souligné de manière convergente, le caractère positif du contrat. Principal instrument de pilotage du Ministère, outil souple et pragmatique accompagnant les évolutions des établissements, ce dernier a, de surcroît, donné naissance à une culture de partenariat et de dialogue, en étant tout à la fois une expression de la politique ministérielle et de la politique propre de chaque établissement dans son autonomie. Sa force réside également dans sa vocation à créer une nouvelle forme de gouvernance dans les établissements.

Cependant, le contrat n'a pas réussi à s'imposer comme le lieu privilégié de l'évaluation et est demeuré un instrument de dialogue social plus que de régulation. De plus, la faiblesse des moyens engagés par l'État par rapport à la Dotation globale de fonctionnement a constitué une seconde limite non négligeable. Si les financements contractuels représentent un tiers des chapitres contractualisables, les contrats, en termes de crédits de fonctionnement, ne représentent que 15 % des moyens alloués aux établissements. Nous sommes donc arrivés au bout d'une certaine forme de contractualisation, malgré les acquis indéniables de cette expérience. Nous devons utiliser la



spécificité française du contrat global pour créer un nouveau modèle, dont Jean-Marc Monteil a d'ailleurs esquissé les traits auparavant.

6. Vers un nouveau contrat intégrant la logique de la LOLF

La réforme LMD, le passage d'une culture des moyens à une culture des résultats induit par la LOLF et la loi de programmation pour la Recherche sont autant de facteurs externes qui président à cette évolution vers un véritable contrat unique. L'introduction d'une logique de performance doit ainsi permettre à chaque établissement de se fixer des objectifs stratégiques clairs, des indicateurs de résultats et des cibles. Des textes de contrat plus exigeants et concis pourront ainsi être élaborés.

En contrepartie, ce nouveau système porte en son sein la nécessité pour le Ministère et les établissements de se doter d'outils d'analyse fiables, capables de fonder une évaluation. Pour les établissements, la logique d'auto-évaluation et d'assurance qualité devient centrale ; l'État doit, quant à lui, se doter de critères d'appréciation rigoureux et incontestables. En mai 2005, lors de la Conférence de Bergen, les ministres européens de l'Éducation ont d'ailleurs fait de l'évaluation un thème central. La mesure des performances d'un établissement se fera grâce à trois éléments clés, imbriqués :

- le niveau d'atteinte d'objectif fixé dans le contrat précédent ;
- le diagnostic de la situation de l'établissement ;
- la qualité intrinsèque du projet.

Bien sûr, les critères d'efficience viendront compléter l'appréciation des critères d'efficacité..

Les acteurs de l'évaluation seront bien évidemment le Ministère, mais aussi, en premier lieu, l'établissement, grâce à son dispositif interne d'auto-évaluation. Les partenaires institutionnels (DES et autres directions) et l'AERES (agence unique dont la compétence englobe l'Enseignement supérieur et la Recherche) fourniront une expertise fiable sur laquelle la contractualisation devra s'appuyer. Un nouveau mode de financement pour les contrats doit être élaboré. En premier lieu, une remise à plat du dispositif SAN REMO est indispensable. Elle sera l'occasion de modifier fondamentalement l'équilibre entre dotation normée et dotation contractuelle (réflexion en cours avec la CPU). Nous souhaitons que ce mode de financement soit mis en place de manière expérimentale avec la Vague A et applicable petit à petit en suivant les vagues contractuelles. Nous allons entrer dans un mode de relation introduisant les notions de vérification de la soutenabilité du projet, de plus-value, de résultats, d'efficacité et d'efficience au regard des objectifs fixés à travers les contrats. Il sera nécessaire de trouver un accord sur les critères qualitatifs retenus pour servir de base à l'évaluation ; ces critères seront fondés sur les objectifs de la LOLF et les priorités ministérielles. Les réflexions sur ce sujet ont d'ailleurs déjà commencé dans les établissements.

Les objectifs que nous souhaitons atteindre grâce à ce nouveau mode de financement des contrats sont :

- une plus grande responsabilisation des établissements ;
- la possibilité pour le Ministère de mesurer la réussite de la politique publique dont elle a la responsabilité ;
- la meilleure prise en compte de l'efficacité et de l'efficience dans l'allocation des moyens.

La logique territoriale sera un des enjeux forts de l'évolution contractuelle (contrats de site, contrats de PRES). La LOLF permettra de redonner tout son sens au contrat de développement, contrat unique, qui sera un instrument de pilotage pour le Ministère et l'établissement. La LOLF va



nous aider à construire un projet politique de développement à moyen terme et redonner un nouvel espace de responsabilité aux établissements.



Échanges avec la salle

Yves CHAIMBAULT, Université Lille 1 – Sciences et technologies de Lille

J'aurais aimé avoir des précisions sur l'écart entre les dotations théoriques (DT) et des dotations réelles (DR) ?

Éric PIOZIN, Sous-directeur de l'organisation et des moyens, Direction de l'enseignement supérieur, MENESR

Se focaliser sur l'écart entre DR et DT n'a aucun sens parce que le fondement principal de H /E est avant tout une convention. SAN REMO est un système d'aide à la décision qui a malheureusement pris un caractère normatif mais les critères sont modifiables à souhait, selon les types de filières, etc. Enfin, il faut apprécier les moyens dans leur globalité (contrat, critère SAN REMO, actions spécifiques).

Yves CHAIMBAULT, Université Lille 1 – Sciences et technologies de Lille

Ne risque-t-on pas, avec la LOLF, d'avoir une absorption complète des objectifs propres à chaque établissement et une redéfinition unidimensionnelle des objectifs au niveau de l'État ?

Isabelle ROUSSEL, Sous-directrice de la politique contractuelle, Direction de l'enseignement supérieur, MENESR

À mon sens, il n'y a pas de déclinaison automatique des objectifs nationaux dans les projets des établissements. Au contraire, chaque établissement va contribuer à la réalisation des objectifs nationaux dans le cadre de sa propre stratégie. Tel que nous le concevons, le contrat d'établissement ne peut pas se réduire à une simple déclinaison de la politique nationale.

Luçay SAUTRON, ENS de Cachan

Le dialogue contractuel semble prendre une place importante. Le Ministère prendra-t-il ses responsabilités, dans le cadre de la logique lolfrique de justification au premier euro, et apportera-t-il un soutien aux établissements qui devront faire face à des cas de conscience et à des choix stratégiques difficiles ?

Isabelle ROUSSEL, Sous-directrice de la politique contractuelle, Direction de l'enseignement supérieur, MENESR

Dans ces cas-là, il y a évidemment une responsabilité des deux côtés. On n'a pas de logique manichéenne où seul l'un des acteurs (État ou établissement) devrait faire face à des responsabilités. On est dans une logique de dialogue, de concertation et de prise en considération des spécificités.



Évaluation et indicateurs dans le secteur de la recherche

Anne GIAMI

Sous-directeur de la recherche universitaire, Direction de la recherche, MENESR

La LOLF s'inscrit dans une longue série de réformes du service public. Elle semble, toutefois, l'une des plus susceptibles d'en améliorer le fonctionnement. Si la recherche est une production non matérielle et non marchande, elle n'en demeure pas moins mesurable et évaluable. L'évaluation constitue un des outils pertinents pour le pilotage du système, tant pour les établissements que pour l'État. Compte tenu de la masse des budgets en cause (20 milliards d'euros pour la MIRE, par exemple), les gains de productivité ou d'efficacité les plus minimes ont des effets considérables sur l'usage des fonds publics.

1. Le rôle de l'évaluation

Les programmes de la MIRE présentent les objectifs, résultats et moyens de la recherche publique. Les présentations en actions des programmes 150 et 194 qui portent les budgets de la recherche dans les établissements universitaires et ceux des principaux organismes de recherche (CNRS, INSERM, INRIA, CEA civil...) – ont été conçus de façon symétrique. Les résultats de la recherche font l'objet d'évaluations récurrentes et permettent donc à tous les acteurs (universités, organismes de recherche, Ministère) d'avoir une perception claire de la production en recherche. Cette évaluation est, depuis longtemps internationalisée dans une grande partie des champs scientifiques, ce qui lui donne une certaine fiabilité. Les publications qui témoignent de la production de la recherche servent depuis de longues années de fondement au calcul d'indicateurs qui permettent de déterminer les contributions en recherche à différents niveaux (unité de recherche, établissement, région, pays, Europe...).

L'évaluation remplit :

- une fonction stratégique, en permettant à la France, au plan international, de se situer dans les différents champs scientifiques et d'élaborer des stratégies de rattrapage et de consolidation ;
- une fonction scientifique d'orientation des investigations des unités de recherche, de coopération entre unités de recherche, de structuration des champs scientifiques et de réflexion sur la pertinence d'association avec les organismes de recherche ;
- une fonction symbolique de reconnaissance et d'inscription dans une hiérarchie de qualité scientifique ayant des effets éventuels sur les coopérations nationales ou internationales ;
- une fonction de répartition des moyens publics, dans la mesure où le contrat en recherche organise le financement des établissements à partir de l'évaluation.

2. Méthodes et types d'évaluation

Les méthodes d'évaluation en matière de recherche universitaire sont en évolution et amélioration constantes depuis vingt ans. Dans cette évolution, la création de l'AERES constitue une étape nouvelle.

Dans le domaine des sciences dures, une part importante des revues scientifiques accueillent des publications du monde entier. Leur comité de lecture est international. Un accord existe dans les



communautés scientifiques sur les revues de référence. Ce n'est pas le cas dans l'ensemble des domaines des sciences humaines et sociales. Depuis quelques années, la Fondation Européenne des Sciences élabore au niveau européen dans 15 des 22 champs des sciences sociales de listes de publications de référence. Ces listes sont en cours de validation. A moyen terme, ce dispositif permettra de disposer en sciences humaines et sociales de bases de données recensant les publications, d'en tester la pertinence et d'essayer de calculer des indicateurs. Il est maintenant nécessaire que l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et l'Etat s'accordent sur la manière de généraliser le suivi de la production en recherche.

L'évaluation externe est assurée, dans les établissements, par des instances qui lui sont extérieures (comités d'audit, instances d'évaluation nationales, corps de contrôle et d'évaluation de l'État ou encore agences de notation). L'évaluation interne ou auto-évaluation peut être réalisée par des organismes externes sur commande de l'établissement lui-même, par le Conseil scientifique de l'établissement, par différentes instances mises en place dans le cadre de la répartition des moyens.

3. L'évaluation : un élément essentiel du pilotage et du financement par l'État de la recherche universitaire

L'évaluation porte aujourd'hui dans le cadre de la procédure contractuelle sur :

- la politique scientifique et la gouvernance des établissements ;
- la production des unités de recherche et des structures fédératives ;
- les projets scientifiques.

A - La procédure contractuelle pour la recherche repose sur l'évaluation des unités et projets de recherche et de la pertinence de la politique scientifique des établissements d'enseignement supérieur. Le bureau des contrats de la direction de la recherche prépare le dossier de négociation du contrat en liaison avec le responsable du pilotage de la recherche universitaire, les conseillers scientifiques de la direction de la recherche et le conseiller d'établissement.

À partir de tableaux de bord et des travaux réalisés par les corps d'évaluation, de contrôle et d'inspection (CNE, Cour des Comptes...), ce bureau établit, en liaison étroite avec les scientifiques, une synthèse sur les forces et faiblesses en recherche de chaque établissement, et de préparer la négociation du contrat Cette synthèse inclut un examen attentif de la manière dont l'établissement a organisé l'allocation des moyens et mis la gestion des ressources humaines au service de sa stratégie. La répartition des ressources globalisées (BQR, contrats post-doctorat, crédits globalisés), l'accueil des maîtres de conférences, la mise en place de méthodes transparentes et le pourcentage de doctorats obtenus par les allocataires de recherche ainsi que d'autres indicateurs fournissent également des indications importantes sur la valeur ajoutée de la politique de l'établissement.

B- L'évaluation des unités de recherche produit aujourd'hui :

- une note de l'unité de recherche ; un décompte des publiants ;
- un avis sur la qualité et l'ampleur de la dynamique de la production scientifique ;
- un avis permettant de situer l'unité de recherche dans un ensemble plus vaste ;
- des recommandations sur les actions à entreprendre.



L'ensemble de ces éléments d'évaluation sont à la disposition des établissements

Les critères d'appréciation communs de l'activité de recherche sont les publications dans des revues à comités de lecture, les brevets, les autres contributions à l'activité économique et, dans certains champs scientifiques, la participation à des colloques internationaux.

Le Pacte pour la Recherche va améliorer très profondément le dispositif d'évaluation. L'Agence d'évaluation de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (AERES), nouvellement créée, apportera sa compétence dans l'évaluation des établissements, des activités de recherche, des formations et diplômes mais aussi dans l'accréditation des procédures d'évaluation des personnels.

Les résultats en recherche de la France demeurent globalement moins bons que ceux de nos voisins allemand et britannique. Le pacte pour la recherche est une des réponses à ce défi. Le rôle des universités dans l'amélioration des résultats de la recherche est essentiel.

4. L'exemple du programme 172

Les indicateurs des programmes 150 et 172 seront produits pour l'ensemble de la recherche universitaire mais aussi pour chaque établissement

La mise en œuvre de la LOLF permettra d'élargir la palette des instruments de pilotage de l'Etat mais aussi des établissements.

L'Etat a financé l'Observatoire des Sciences et des Techniques (OST). pour qu'il produise, comme il le fait déjà pour les organismes de recherche et quelques universités, à la demande et en collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur, sept des dix indicateurs de résultats du programme 150 « formations supérieures et recherche universitaire ». La DEP produira les trois autres. Ces indicateurs portent sur la production scientifique mesurée par des indicateurs sur les parts de publications et un indice de citation, la valorisation de la recherche mesurée par des parts en matière de brevets et redevances, la participation à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche mesurée par des taux de participation et de coordination dans les PCRD. Brigitte Botalla-Gambetta est en charge de ce projet à l'OST qui produit ces indicateurs selon des méthodes utilisées internationalement.

L'activité de recherche et d'encadrement doctoral des universités est également retracée dans le programme 172. Ce programme « orientation et le pilotage de la recherche » retrace les objectifs, moyens et résultats de la politique publique de préparation des viviers scientifiques au moyen, entre autres, des allocations de recherche. Ce programme fixe des objectifs ambitieux. Pour connaître les résultats en matière de production de doctorats, le Ministère a lancé une enquête, en mai 2004, sur le devenir des allocataires de recherche recrutés entre 1997 et 2000. Il apparaît notamment que, dans l'ensemble des disciplines, 68 % des allocataires observés entre quatre et sept ans après la signature de leur contrat d'allocataire ont obtenu leur doctorat. L'objectif cible déterminé lors du vote du budget 2006 prévoit que 60 % d'allocataires obtiendront leur doctorat en 39 mois, en 2010. Cet objectif est, pour l'heure, loin d'être atteint et doit mobiliser les établissements pour améliorer les résultats. Ceci n'est qu'une première étape. Le devenir professionnel des docteurs et allocataires fait également l'objet d'un suivi à l'aide d'indicateurs. Le suivi des doctorants et des allocataires de recherche doit faire l'objet de toutes vos attentions dans les semaines qui suivent.

La LOLF vient offrir des outils supplémentaires et efficaces pour poursuivre la modernisation des universités, améliorer les performances nationales en recherche et soutenir la volonté des présidents d'université de faire de leurs établissements, en liaison avec les organismes de recherche, des acteurs majeurs de la recherche.



La LOLF et le pilotage stratégique des établissements

Sibylle ROCHAS

Chargée de mission aide au pilotage, Département Services, Amue

Je tenais à indiquer que la CPU a organisé une journée sur les indicateurs de recherche en partenariat avec l'OST, à laquelle participait l'Amue. L'agence continuera à travailler sur cette question avec l'OST.

Nous allons à présent écouter les témoignages de trois établissements qui se sont approprié la LOLF pour renforcer leur pilotage : l'INPG, Montpellier 2 et Strasbourg 1. À propos de l'Institut national polytechnique de Grenoble (INPG), je citerai une phrase extraite du rapport de IGAENR concernant l'expérimentation de la LOLF dans l'enseignement supérieur :

« Le travail qui a été conduit à l'INPG pour expérimenter la mise en œuvre de la LOLF a été clairement situé dans une perspective stratégique de l'établissement. La mise en œuvre de la LOLF n'est donc pas perçue comme un simple dossier technique relevant de procédures administratives mais comme un véritable outil d'aide au pilotage stratégique ».

Ensuite avec Montpellier 2, établissement de la vague A, nous zoomerons sur la manière dont l'établissement a réalisé le bilan du contrat (2003-2006).

Strasbourg 1, en revanche, ne fait pas partie de la vague A, mais l'université a une longue tradition de culture d'évaluation, renforcée encore avec la LOLF. Ce sera le troisième témoignage.



La préparation du projet d'établissement et du contrat au sein de l'établissement : changements induits par la mise en place de la LOLF

Paul JACQUET

Président de l'Institut national polytechnique de Grenoble (INP Grenoble)

L'INP Grenoble a fait partie des quatre établissements expérimentateurs de la LOLF et est un établissement de la vague A (2007-2010).

1. Présentation de l'établissement et premiers pas « lolfiques »

L'INP Grenoble est composé d'écoles d'ingénieurs du même statut défini par l'ex-article 33. Il délivre 1 115 diplômes d'ingénieur par an et 180 thèses, accordant ainsi à la recherche un poids important. Il fédère également un collège des masters, une filiale de droit privé etc. Il emploie 1 100 personnels, dont 150 personnels sur budget propre. Le budget consolidé est de 113 millions d'euros.

Piloter c'est prévoir. L'anticipation a donc été au cœur de mes préoccupations, dès mon arrivée à la présidence de l'établissement, en avril 2002. La part respective des trois missions essentielles dont nos établissements sont en charge par la loi de 1984 (former, faire de la recherche, valoriser la formation et la recherche) demeurait largement indifférenciée dans notre budget. J'ai donc engagé la réforme sur les destinations budgétaires de NABUCO, avec une comptabilité analytique « déguisée » et non réellement validée. L'établissement a ensuite porté sa candidature à l'expérimentation de la LOLF et il a donc fallu synchroniser les destinations préalablement définies avec celles que proposait la LOLF. En septembre 2004, une profonde réforme structurelle et d'objectifs a été engagée pour notamment une refonte complète de la pédagogie et une réduction du nombre d'écoles d'ingénieurs. Enfin, en avril 2005, le premier compte financier de 2004 préparé avec nos destinations de l'époque a été utilisé comme rapport annuel de performance (RAP) pour 2004, afin de préparer le projet annuel de performance (PAP) de 2006.

2. Stratégie, pilotage et performance au sein de l'INPG

La stratégie, le pilotage de la performance sont des activités qui, me semble-t-il, reviennent au Président d'un établissement. L'élaboration de la stratégie doit s'accompagner d'une définition d'objectifs et d'activités, eux-mêmes rendus possibles par les capacités budgétaires. Le pilotage est indissociable d'une mesure de la performance. Il s'agit alors de mettre en place des observatoires des activités de l'établissement, grâce à des tableaux de bord et des indicateurs qui permettent de suivre leur déroulement. En regard du budget, un contrôle de gestion très fin et un calcul des coûts extrêmement précis sont nécessaires.

3. Méthode de management

Notre méthode n'est pas révolutionnaire. Nous fixons des objectifs soutenus par des indicateurs, calculons les moyens et les ressources nécessaires par simulation et opérons des choix. Enfin, nous observons les résultats et les performances. Nous devons alors – et nous n'y sommes pas habitués dans les établissements universitaires – analyser les coûts consolidés des activités et prestations



puis mesurer la performance ; nous avons besoin d'un contrôleur de gestion. La mesure de la performance peut être suivie grâce au taux de croissance annuel du budget de l'INP Grenoble, qui est de 2,3 % et par la part prise par l'établissement dans cette activité de croissance (en ressources propres) qui est environ égale à celle de l'Etat.

4. Les éléments de prise de décision

La qualité des comptes et la connaissance très fine de la situation économique (approche du bilan, analyse financière) sont des points extrêmement importants et préalables à toute prise de décision. A chaque nouveau projet, nous devons nous questionner pour savoir comment il se situe dans la stratégie globale de l'établissement et combien il va coûter. Nous devons également prendre en considération l'évaluation de nos comptes (en partenariat avec la trésorerie locale), connaître l'état de nos immobilisations, lors des futures fusions et des partages d'écoles ou de filières, de séparation et de regroupement des laboratoires et des écoles. Le rattachement des dépenses et des recettes à une annualité d'exercice reste difficile, avec les programmes pluriannuels notamment.

5. La LOLF : une progression à envisager dans le temps

Avec la LOLF, nous sommes en attente d'une réelle autonomie des établissements en vue du passage au budget global. Mais la LOLF entraîne un changement de culture important que nous ne devons pas négliger. Ce « basculement » dans un nouveau mode de fonctionnement ne peut être envisagé sans la profonde adhésion des cadres de l'établissement. Nous avons donc mené des actions de formation à la LOLF dirigées vers les cadres A. En second lieu, nous avons également mené un travail de pédagogie sur l'utilisation des destinations de NABUCO pour l'engagement des dépenses. En relation avec la Direction de la Recherche, nous nous sommes également concentrés sur la mise au point d'indicateurs, pour analyser et mesurer les résultats d'une activité ou d'un projet de recherche. Les systèmes d'information nécessitent un entrepôt de données et des systèmes analytiques fiables et performants. Nous voudrions avoir une véritable comptabilité analytique, suite logique de l'expérimentation LOLF et nous avons fait acte de candidature auprès de l'Amue.

6. LOLF et pilotage : le projet d'établissement à l'épreuve du Contrat quadriennal 2007/2010

Nous avons établi un positionnement stratégique et une description opérationnelle de projets venant supporter cette stratégie (avec des fiches projets). Les documents fournis ensuite par la DES ont conforté notre approche, reflétant d'ailleurs la convergence du point de vue qui existe entre le Ministère et les établissements.

La conception des projets s'est faite sur la base :

- d'une approche analytique des coûts consolidés des dépenses (pour la mise en place des projets et durant leur fonctionnement) ;
- d'une approche analytique de l'origine des recettes à apporter ou à rechercher ;
- d'une analyse et d'une synthèse par actions LOLF.

Après évaluation, un arbitrage est effectué. Les projets reconnus sont suivis par un chargé de mission, un responsable des indicateurs et le Cabinet du Président. Un modèle analytique d'aide à la conception permet au promoteur de projet de calculer le coût de ce dernier. Enfin, la Présidence et le bureau de l'INP Grenoble se placent dans une position d'arbitrage.



7. Intérêts, limites et perspectives

La LOLF nous a permis d'élaborer une réflexion précise et à long terme sur les projets, y compris au plan des ressources humaines. Elle nous a facilité la mise en place d'une évaluation réaliste de la faisabilité du projet et a fourni les lignes directrices pour la recherche de ressources. Le changement de culture induit des obstacles déjà évoqués auparavant (formation des personnels, engagement dans le temps, pluri annualisation des budgets) et nécessite la mise en place d'un suivi rigoureux de l'ensemble de l'exécution du projet. Nous devons nous positionner dans une logique d'évaluation permanente et avoir un raisonnement global d'établissement.

8. Les indicateurs à l'épreuve du Projet d'établissement 2007/2010

Il existe trois types d'indicateurs :

- les indicateurs pour chaque projet, homogénéisés dans des fiches projet, qui ont demandé un gros travail de suivi et d'adaptation ; un vice-président est en charge de ce suivi ;
- les indicateurs globaux de l'établissement, fondamentaux pour le pilotage (indicateurs traditionnels, tels que les effectifs d'élèves et de diplômés, l'insertion professionnelle, la production scientifique ; indicateurs plus détaillés [réclamés par la CTI, le CNE, la DES et utilisés pour les arbitrages internes] tels que la forme et le contenu des enseignements, la vie étudiante...) ;
- les indicateurs de processus, dont la LOLF, dans un premier temps, ne fait pas état, mais qui pourraient s'intégrer dans une démarche de qualité.

Au sujet des indicateurs globaux, plusieurs actions ont été menées afin de mettre au point des outils fiables (travail de la CDEFI pour définir un ensemble d'indicateurs communs aux formations d'ingénieur...). Le projet de l'INP Grenoble tend vers le choix d'un ensemble d'indicateurs cohérents et l'automatisation de leur calcul à partir d'un système d'information intégré et commun à tout l'établissement. Par-là, nous souhaitons entrer pleinement dans un processus d'autoévaluation permanente et de management de la qualité.

9. Conclusions : l'avenir

L'antinomie fondamentale entre les logiques LOLF et SAN REMO doit trouver une correction très rapide. La logique de réalité des coûts de la première s'oppose à la logique de répartition des moyens du second : il nous faut basculer vers un processus de contrat. Le terrain de la recherche reste à défricher ; le Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement et de la Recherche devra jouer un rôle important dans la mise en place d'indicateurs globaux, communs aux universités et aux organismes de recherche. Par ailleurs, il faut se diriger vers le budget global, chaque établissement ayant à se doter d'une comptabilité analytique et d'un système d'information adapté.



Échanges avec la salle

Pierre POUVIL, ENSA

De quoi se compose votre système d'information ?

Paul JACQUET, Président de l'Institut national polytechnique de Grenoble

Nous avons à notre disposition les outils classiques : NABUCO, APOGÉE, ASTRE... Ces logiciels ne sont, pour la plupart, plus adaptés aujourd'hui. Nous voulons des logiciels plus simples et communicants qui permettent la production et l'automatisation des indicateurs.

Thierry MONTALIEU, Université d'Orléans

Pourrais-je avoir des précisions sur les indicateurs de processus ?

Paul JACQUET, Président de l'Institut national polytechnique de Grenoble

Pour l'instant, nous n'avons pas intégré d'indicateurs de processus dans les indicateurs de notre projet d'établissement. Mais nous allons entrer dans une démarche de qualité qui entrainera à leur adoption. Le temps de remboursement d'une mission pourrait fournir un bon indicateur de processus.

Youssef BEN BRAHIM, Université Paris 10-Nanterre

Qu'entendez-vous par la qualité des comptes ? Est-ce la certification des comptes ?

Paul JACQUET, Président de l'Institut national polytechnique de Grenoble

Oui, la qualité des comptes est la certification des comptes. Pour reprendre une subtilité de spécialiste, nous visons à avoir des comptes certifiables, mais nos comptes pour l'année 2005 ne sont pas certifiés.

Sibylle ROCHAS, Département Services, Amue

Combien de fiches projet y a t il dans votre projet d'établissement ?

Paul JACQUET, Président de l'Institut national polytechnique de Grenoble

Nous avons retenu dans notre projet d'établissement trois axes stratégiques et une dizaine de projets de granularité variable par axe.

François CANSELL, ENSCP de Bordeaux

À propos de votre projet d'établissement, pourquoi avez-vous décidé de réduire le nombre de vos écoles d'ingénieurs et comment cela s'est-il inscrit dans le processus LOLF ?

Paul JACQUET, Président de l'Institut national polytechnique de Grenoble

Les écoles de l'INPG ont été créées au fil du temps, en suivant les progrès scientifiques et technologiques. Nous avons 9 écoles très spécialisées. Nous avons décidé d'engager un regroupement d'écoles pour permettre une plus grande réactivité et une réorganisation interne plus aisée. Nous voulions aussi les adapter à la réforme LMD. Ce projet est mis en œuvre en utilisant la grille d'analyse de la LOLF évoquée auparavant.

Sibylle ROCHAS, Département Services, Amue

Quel a été l'impact de la LOLF sur la modification de la gouvernance ? Avez-vous senti un besoin de formation au management de l'encadrement supérieur ?

Paul JACQUET, Président de l'Institut national polytechnique de Grenoble

Les cadres A ont ressenti ce besoin de formation au management et les directeurs d'écoles comme les responsables administratifs devront également être formés. Les directeurs d'écoles sont des



patrons responsables de leur budget et de leur personnel. Il faut mettre les personnes en situation de responsabilité complète, dans laquelle ils doivent rendre compte de leurs décisions. Les laboratoires ne se situent pas en dehors de cette logique.

Philippe SIRETAS, Université d'Orléans

À propos des nouvelles modalités (contrôle de gestion, pilotage), pouvez-vous apporter des précisions sur les moyens humains nécessaires ?

Paul JACQUET, Président de l'Institut national polytechnique de Grenoble

Dès le début de l'expérimentation de la LOLF, un comité de pilotage a été mis en place dont j'ai pris la présidence. Le chargé de mission LOLF était le directeur d'une des écoles. Le Secrétaire général, l'Agent comptable et un représentant du Ministère, entre autres, faisaient partie du comité de pilotage. Des responsables ont également été nommés pour travailler sur les sous projets, sur les comptes, sur les indicateurs, etc. De plus, nous avons créé la fonction de contrôleur de gestion. Au total, cela représente l'équivalent de quatre ETP dans les services centraux.



Le bilan et la préparation du projet : impacts de la LOLF sur l'organisation de l'établissement

Réналd CARUANA

Chargé de mission, Université Montpellier 2

1. Présentation de l'établissement et du projet d'établissement

L'Université de Montpellier 2 appartient à la Vague A et en est à son cinquième contrat. Lors de la planification stratégique, ont prévalu quatre interrogations :

- Que faire ?
- Comment le faire ?
- Avec quels moyens ?
- Qui fait quoi ?

Dans la mesure où le fonctionnement de notre établissement repose sur une structure complexe, la dernière question a revêtu une certaine importance. 12 500 étudiants sont répartis en cinq composantes pour le L et M. En recherche, une composante gère l'ensemble des doctorants ; nous avons dix départements de recherche, 55 UMR, et comptons la présence des personnels des grands organismes (550 chercheurs et 250 ITA). Enfin, nous employons 1 000 enseignants et 700 IATOS et avons un budget de 52 millions d'euros.

La mise en place du contrat et de la planification est, de manière générale, un moment clé, où les prérogatives des directeurs de département et de composantes ainsi que celles du Président d'université doivent trouver une juste articulation. La tradition démocratique de notre établissement facilite toutefois la négociation et la discussion. Le projet d'établissement est un projet fédérateur qui engage l'université sur plusieurs années et dont la base de réflexion est le bilan du contrat précédent. La responsabilisation des acteurs repose sur un long travail de communication, de formation et d'encadrement. La rédaction du bilan et du projet en format LOLF nous a enjoint à mettre en place une structuration plus cohérente, afin de susciter l'adhésion des acteurs.

2. Une structuration plus cohérente

Le contrat quadriennal 2003/2006 signé le 30 mars 2004 se structure selon trois niveaux :

- trois objectifs qui sont les lignes de conduite de l'établissement ;
- dix actions, qui sont une déclinaison des objectifs ;
- dix fiches actions (maillage plus fin), qui sont au centre de l'évaluation et accompagnées d'indicateurs choisis par l'établissement.

Le bilan du contrat quadriennal a nécessité de vérifier l'articulation entre les objectifs et les actions, puis entre les actions et fiches actions. Il a également été nécessaire de prendre en considération les stratégies émergentes. La montée en puissance d'un grand domaine de recherche en 2003 doit ainsi être intégrée dans le bilan 2006. La création des indicateurs, décrits dans des fiches de qualification, pour évaluer l'ensemble des fiches actions a été le préalable à la présentation de ces propositions à l'équipe de direction. L'évolution majeure par rapport au contrat signé a résidé dans l'augmentation



des fiches actions (passage de 10 à 24 fiches) et dans la mise au point d'indicateurs. Elle a traduit un intérêt pour le maillage de l'évaluation et une volonté de décliner les objectifs afin de les mettre en exergue lors du bilan.

Au final et après discussion, la structure du contrat telle qu'elle apparaît dans le bilan final, achevé le mois dernier, fait apparaître un objectif et une action supplémentaires tenant compte des stratégies émergentes. Les fiches actions sont passées de 10 à 42 et nous disposons aujourd'hui de 77 indicateurs contre 73 dans la première proposition (et 0 dans le contrat signé au départ).

La structure du contrat 2007/2010 en préparation, se décompose quant à elle entre :

- 5 objectifs stratégiques ;
- 24 objectifs opérationnels qui, en lien direct avec les actions LOLF, sont le centre de l'évaluation ;
- 20 activités ou leviers d'action de l'objectif opérationnel, qui sont la base d'évaluation de la demande financière ;
- les indicateurs qui permettent l'évaluation des objectifs opérationnels.

3. Les responsabilités

Pour réaliser le bilan du contrat 2003-2006, nous avons impliqué un grand nombre de personnes : à tout objectif et toute action sont associés un Responsable Objectif et un Responsable Action. Le Président est le Responsable des objectifs ; chaque action a un Responsable action (vice-présidents, assesseurs) qui ont en charge l'évaluation qualitative. Enfin, le Responsable Information et le Responsable Indicateur produisent et commentent respectivement les indicateurs.

Le chef de cabinet a centralisé toutes les informations. Cependant nous avons connu quelques problèmes de cohérence de l'information face à un flux d'informations encore insuffisamment maîtrisé. Nous avons donc revu notre mode de centralisation et de responsabilités pour le contrat 2007/2010. Les responsables des cinq objectifs stratégiques (Président et vice-présidents) et les responsables des 24 objectifs opérationnels (vice-présidents, assesseurs, secrétaire général, directeurs des services communs et généraux) ainsi que les responsables des activités (élus et personnels administratifs) sont en charge de la définition de leurs indicateurs. Le chef de cabinet centralise les informations transmises par les responsables stratégiques.

4. Validation des indicateurs

Prenons l'exemple de notre indicateur 15 « Taux de réussite en L1 ou équivalent ». Les chiffres sont produits par la cellule Pilotage, validés et commentés par la Direction des études et de la vie étudiante, validés par le vice-président du CEVU qui est responsable de l'Action II.2 « Favoriser les conditions de réussite » et enfin validés par le Président qui est responsable de l'Objectif « Offrir des conditions d'études et de vie étudiante de qualité ». Le dialogue engendré autour des indicateurs et des objectifs mobilise les personnels. De cette façon, le contrat devient un élément fédérateur.

Pour l'instant, les Vice-présidents et les Assesseurs tiennent encore un rôle prépondérant dans la mise en place et la gestion des projets contractuels mais il me semble que l'ouverture sur les stratégies émergentes permettra la formalisation du couple élus/administratifs. Cette dernière donnera tout son sens au contrat quadriennal et déclenchera l'adhésion de tous les acteurs.



Échanges avec la salle

Sibylle ROCHAS, Département Services, Amue

Combien de personnes sont impliquées dans la réalisation de votre bilan 2003-2006 ?

Rénald CARUANA, Chargé de mission, Université Montpellier 2

Je dirais qu'au moins quarante-cinq personnes travaillent sur le bilan.

Patricia PERARD, Université Paris 12 - Val de Marne

Quelle a été votre démarche pour intégrer les 137 indicateurs prescrits par la DES, dans le cadre du bilan 2003-2006 ?

Rénald CARUANA, Chargé de mission, Université Montpellier 2

Nous n'avons pas du tout intégré ces indicateurs dans le bilan mais les intégrerons tous dans le projet 2007-2010.

Sibylle ROCHAS, Département Services, Amue

Mais vous serez de toute façon obligés de calculer ces 137 indicateurs pour l'année 2006, comme point de référence. Par ailleurs, comment avez-vous diffusé le bilan, en interne ?

Rénald CARUANA, Chargé de mission, Université Montpellier 2

Le bilan n'est pas encore disponible sur Intranet puisque nous le présentons cette semaine devant tous les conseils avant d'en élargir la communication par la suite.

Christiane KERIEL, Université Grenoble 1 – Joseph Fourier

Vous avez retravaillé votre contrat 2003/2006 en rajoutant a posteriori des indicateurs inexistants au départ ? Y avait-il des actions ?

Rénald CARUANA, Chargé de mission, Université Montpellier 2

Il n'y avait aucun indicateur dans le contrat 2003/2006. Nous les avons créés de toute pièce. Dix actions existaient dans le contrat mais il n'y avait aucune fiche action pour la recherche.

Anne GIAMI, MENESR

Quelles sont les zones de recouvrement entre vos 77 indicateurs et les 137 indicateurs de la DES ?

Rénald CARUANA, Chargé de mission, Université Montpellier 2

Au début de l'année 2004, nous n'avions pas les 137 indicateurs de la DES. Nous en avons eu communication à l'été 2005, avec la mise en place de la LOLF pour la vague A. Il est vrai que ces indicateurs sont très similaires aux nôtres. Ces derniers restent cependant la manifestation de la politique de notre établissement et non ceux de la politique globale du Ministère.

Anne GIAMI, MENESR

Comment allez-vous vous adapter pour être cohérents avec les données d'autres établissements et les données nationales ?

Rénald CARUANA, Chargé de mission, Université Montpellier 2

Pour l'instant, nous n'avons pas encore les moyens de nous lancer dans une démarche de comparaison nationale. Mais il semble que la convergence des préoccupations du Ministère et des diverses universités confère à nos indicateurs respectifs un caractère très proche.



Catherine MALINIE, MENESR DES

Avez-vous élaboré une analyse des indicateurs produits et vous êtes-vous prononcés sur les objectifs cibles pour le terme du contrat ?

Réналd CARUANA, Chargé de mission, Université Montpellier 2

Au fur et à mesure de la rédaction des fiches activités, les questions se font jour, tant pour les indicateurs que les objectifs. Nous évoluons et sommes des « leviers d'apprentissage ».



Le suivi de la réalisation du projet d'établissement : mobilisation et organisation dans l'établissement, rôle du service des statistiques et pilotage

Annie CHEMINAT

Chargée de mission évaluation, Université Louis Pasteur Strasbourg 1

Jean DEROCHE

Secrétaire Général, Université Louis Pasteur Strasbourg 1

Anne-Fabienne MALET

Service Statistiques et Évaluations, Université Louis Pasteur Strasbourg 1

1. Présentation sommaire de l'établissement

L'Université de Strasbourg 1 n'appartient pas à la vague A, mais elle a depuis longtemps une tradition de culture d'évaluation. Son service statistiques et évaluation a été créé en 1998. Annie Cheminat a été nommée chargée de mission évaluation en janvier 2005. L'ULP est une université à dominante scientifique et médicale qui compte actuellement 18 500 étudiants environ, 1 300 enseignants chercheurs et 1 100 IATOS.

2. La nécessité de renforcer les pratiques d'auto-évaluation

Il apparaît aujourd'hui nécessaire de se doter d'outils de pilotage fiables au niveau central de l'établissement et de les décliner au niveau des composantes, afin de créer une dynamique d'établissement..

L'outil premier de pilotage est l'auto-évaluation. Il permet de fixer des objectifs, d'en rendre compte auprès des audits externes, de l'inspection etc., de disposer d'indicateurs de suivi de contrat d'établissement et enfin de pouvoir mettre en regard les résultats et les moyens, pour répondre aux exigences de la LOLF. La démarche auto évaluative permet aussi de produire de l'information auprès des lycéens et des étudiants (sur les parcours de formation, dans une démarche d'aide à l'orientation), auprès des médias, collectivités territoriales etc. Elle facilite la mise en place de partenariats en attestant la qualité des pratiques et des résultats de l'université, dans le cadre de la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur.

3. La collecte des données et l'élaboration d'indicateurs fiables

Cette collecte poursuit cinq objectifs :

- disposer de données très fines, assemblées selon diverses thématiques, et pouvant être extraites des systèmes d'information à la demande pour produire les différents indicateurs ;
- assurer la cohérence des indicateurs avec les indicateurs des autres instances externes et au sein même de l'établissement, grâce à une centralisation de l'information par le Service Statistiques ;



- organiser les indicateurs dans une logique de démonstration, pour faire émerger des analyses efficaces ;
- assurer un suivi régulier des tableaux de bord, dans une démarche d'évaluation pluriannuelle ;
- diffuser en interne des indicateurs pour créer une culture d'évaluation parmi toute la communauté universitaire.

Sa mise en œuvre se fait par :

- l'élaboration des fiches techniques (définition de l'indicateur par le dialogue, date d'observation, objectifs et opération à conduire...) ;
- la centralisation de la collecte des données et la mise en forme des indicateurs (avec NABUCO, HARPÈGE, APOGÉE, SOSIE, l'entrepôt de données et bientôt GRAAL) ;
- la transmission des tableaux de bord (tableaux et commentaires) aux différents services et composantes, dans le respect du calendrier préétabli, ainsi qu'une communication à destination d'un public plus large (journal interne en projet) ;
- la fixation d'un calendrier pour les dates d'observation, de recueil des données, et de mise à disposition, selon les types de sujet (personnels, étudiants, recherche, encadrement) voir diaporama p. 8.

4. Le choix des indicateurs

Les indicateurs sont choisis par rapport aux objectifs définis, pour pouvoir attester des résultats obtenus et étayer la pertinence des choix de l'établissement. Ils relèvent des différents champs : ils relèvent de différents champs :

- la formation initiale et continue ;
- la vie étudiante (champ permettant la définition d'indicateurs qualitatifs) ;
- la gestion des ressources humaines (personnels et enseignants IATOS) ;
- les relations internationales ;
- la recherche et la valorisation ;
- le pilotage (évaluation interne, démarche qualité etc.).

Par ailleurs, nous avons mis en place un Observatoire LMD en 2005, afin d'appréhender le déroulement de la réforme. Nous utilisons des indicateurs liés à l'évaluation de la qualité de la vie étudiante, la pédagogie et TICE, l'enseignement des langues, la mobilité étudiante, etc.

5. Le rôle du chargé de mission évaluation

Il doit mettre en place un outil pérenne qui s'inscrit dans la notion de programmation pluriannuelle ; il doit aussi anticiper les demandes d'information courantes et élaborer une stratégie de diffusion des informations qui permettent une valorisation de l'établissement. Il participe, avec l'équipe, à l'élaboration et l'analyse d'indicateurs pertinents, assure le suivi des projets, participe à l'animation de la culture interne d'évaluation en pilotant la nécessaire concertation avec et entre les services de l'université pour inciter au travail en commun.



Sa méthode d'action est basée sur la concertation qui permet de s'assurer de la faisabilité des projets. Le soutien de l'équipe de direction de l'université et du Secrétaire général est indispensable.

6. Une mission assumée par une équipe

Le travail s'effectue en effet au sein d'une équipe soudée, composée de la chargée de mission, du Secrétaire général et de la Responsable du Service Statistiques. Leur volonté politique est de convaincre du bien-fondé de l'auto-évaluation. Les principales difficultés rencontrées dans cette mission sont d'ordre technique : il s'agit d'assurer la rigueur de la saisie des informations dans les bases de données ; de faire respecter le calendrier pour la remontée des données au niveau central ; de maintenir sur la durée la cohérence des données et leur suivi régulier. Viennent s'y greffer des difficultés administratives, pour orchestrer l'exploitation des tableaux de bord à tous les niveaux de l'administration, notamment dans le cadre de la LOLF en particulier.

7. La LOLF et l'auto-évaluation

Notre projet d'établissement place l'évaluation au cœur de son action, dans une « démarche qualité ». Ceci est inscrit dans le contrat quadriennal 2005/2008 (Vague C) et se trouve prolongé par la mise en place de la LOLF. Au cours de l'année 2005, nous avons mis au point les indicateurs de suivi du contrat. Les objectifs cibles permettant de calculer l'efficacité et l'efficience de notre action restent à définir mais les premiers résultats obtenus permettront de le faire. Nous pourrions alors disposer d'un véritable outil de pilotage de l'établissement et d'étalonnage avec les autres établissements.



Échanges avec la salle

Yves CHAIMBAULT, Université Lille 1 –Sciences et Technologies de Lille

Vous avez beaucoup parlé de production d'information à destination des étudiants et lycéens pour les aider dans leurs parcours de formation. Dans le Nord-Pas-de-Calais, nous élaborons actuellement un schéma régional des formations et nous avons des difficultés à positionner l'enseignement supérieur par rapport à la démarche académique. Qu'en est-il en Alsace ? Quel est le rôle de l'Observatoire des formations commun aux quatre universités ?

Annie CHEMINAT, Chargée de mission évaluation, Université Louis Pasteur Strasbourg 1

Le recteur m'a demandé, en tant que directrice de l'Observatoire, de proposer des outils pour avoir une vue prospective des formations post-baccalauréat (BTS, IUT, CPGE, licence). La démarche des tableaux de bord va être reprise au niveau de l'Académie. La région est associée à ce schéma et nous souhaitons, sur dix ans, intégrer la dimension démographique, les besoins de qualification interne, les perspectives en termes de développement économique, pour avoir une capacité d'anticipation.

Jean-Pierre FOUCHER, Université Paris 11-Paris Sud

Combien avez-vous d'actions et d'indicateurs en recherche, liés à votre champ d'observation « Recherche et valorisation » ?

Annie CHEMINAT, Chargée de mission évaluation, Université Louis Pasteur Strasbourg 1

Nous sommes beaucoup plus avancés sur les indicateurs de formation. L'outil GRAAL, qui vient de naître, n'est pas encore totalement opérationnel, en ce qui concerne la recherche... Je n'ai donc pas de réponse claire à vous donner.



La LOLF au cœur du système d'information

Pilotage, base de données, système d'information : nécessités et perspectives

David RONGEAT

Responsable du Pôle Intégration, Département Édition/Intégration, Amue

Le système d'information est un ensemble de ressources et d'informations organisées qui ne se rapporte pas uniquement aux technologies de l'information mais à un ensemble de procédures, d'acteurs et de modes de gestion. Son objectif est de recueillir, stocker, diffuser l'information, en répondant aux enjeux stratégiques de l'établissement. Actuellement, il existe une pluralité de systèmes d'information dans les établissements de l'enseignement supérieur, qui intègrent généralement des systèmes de pilotage. Aussi, le comité de pilotage du système d'information des universités (composé notamment de représentants de différentes directions du Ministère et d'établissements) travaille sur une démarche d'harmonisation et de normalisation des flux d'échanges entre les différentes briques du système d'information ou entre les différents systèmes d'information.

1. Incidences de la LOLF sur le système d'information

La LOLF est transversale et introduit la nécessité de rechercher des données dans tout le système d'information en impliquant tous les acteurs de l'établissement (direction et personnels gestionnaires). L'activité de l'Amue prend en compte la LOLF et ses incidences sur les applications de gestion depuis 2005 et continuera pour la période 2007/2009 comme cela est présenté dans les perspectives d'activité décrites dans le cadre du renouvellement du GIP. De façon pragmatique, les transformations qui doivent intervenir et sur lesquelles nous travaillons demandent une implication forte de tous ces acteurs. Pour préciser les besoins, nous avons analysé les différents textes de référence, sollicité l'expertise du groupe d'établissements qui ont l'« Entrepôt de données » sur le pilotage dans les systèmes d'information et recueilli les avis d'autres établissements et du Ministère.

Notre but est de fournir aux établissements des outils qui leur permettent de répondre aux objectifs de pilotage que porte la LOLF. Cette opération de déclinaison de la LOLF dans les applications de gestion s'est inscrite dans une démarche de :

- vérification de la complétude des données figurant dans les applications et de leur possible restitution dans les indicateurs contractuels (vague A) ;
- création, avec les établissements, de nouvelles entités fonctionnelles dans les applications, restituées dans les indicateurs ;
- mise à jour et actualisation des outils de pilotage rattachés aux applications ;
- établissement du programme d'évolution des applications.

La lettre de la LOLF N°6 du 25 janvier 2006 précise le travail effectué et à venir.



2. Évolutions des applications nationales

Plus précisément, les évolutions des applications nationales sont les suivantes :

2.1. Gestion financière et comptable

À terme, nous envisageons le remplacement de NABUCO. Dans l'immédiat, les évolutions de Nabuco vont permettre la multi-imputation (été 2006) et la reventilation a posteriori avec des extractions de données (automne 2006).

2.2. Formation et vie de l'étudiant

APOGÉE a été complété par les informations nécessaires à la production des différents indicateurs de la LOLF. La nouvelle version, disponible fin mars 2006, contiendra de nouvelles entités fonctionnelles, le calcul des charges de l'enseignement ainsi qu'une évolution du module pilotage. Nous préparons ensuite d'autres évolutions du produit APOGÉE autour du LMD et de la pédagogie. Cependant, ce logiciel ne couvre pas toutes les activités de l'établissement dans le domaine de la vie étudiante et de la formation ni tous les indicateurs contractuels. L'insertion professionnelle ou la gestion des cursus préalables n'y sont pas intégrées, par exemple.

2.3. Gestion des ressources humaines et paie

Les établissements se sont fortement impliqués pour nous aider à élaborer une version évolutive d'HARPÈGE, qui sera disponible en avril 2006 et permettra de remplir facilement les différents indicateurs de suivi du contrat : suivi des moyens, répartition des activités.

L'application ASTRE est déjà adaptée à la LOLF mais demeure délicate d'utilisation.

En conclusion, je soulignerai que notre volonté est de créer des interfaces qui permettent la relation entre les différentes briques du système d'information. Le pont entre HARPÈGE et la paie de l'État devrait être mis en place pour 2007. Les évolutions que nous allons apporter aux applications ont pour premier objectif de compléter le dispositif de pilotage afin de permettre la construction des indicateurs. De leur côté les établissements doivent, d'une part s'assurer de la bonne qualité des données saisies dans les applications pour effectuer un bon pilotage et, d'autre part optimiser l'utilisation des logiciels dans l'établissement. À ce titre, nous organiserons des séminaires sur la qualité des données dans le système d'information.



Échanges avec la salle

Sylvie BENEDETTI, Université Paris 11-Paris Sud

Quelle est la position de l'Amue par rapport au système Winpaie ?

David RONGEAT, Responsable du Pôle Intégration, Département Édition/Intégration, Amue

Nous avons fait part de notre position aux établissements dans un courrier en date du 8 mars. Nous n'avons pas de relation avec cette société. Dans le courrier, nous citons d'autres outils exploitables, développés par des universités, dont les coordonnées figurent sur le site des produits de l'Agence <http://www.produits.amue.fr>



Conclusion générale

Yannick VALLEE

Premier Vice-président de la Conférence des Présidents d'université

Je remercie l'Amue d'avoir organisé, avec beaucoup d'énergie, ce séminaire. Cette journée aura servi, je l'espère, à démonter le caractère politique de la LOLF, au sens plein du terme. Les équipes de direction doivent s'emparer de la LOLF, pour mener une véritable politique de formation et de recherche.

Alors que les étudiants et les lycéens manifestent contre le CPE, je m'interroge et vous interroge sur la politique menée par les universités. Il est étonnant de constater que les jeunes manifestants sont des étudiants. La position d'échec ou de sortie précoce du système scolaire assortie de précarité devrait être la principale explication d'un tel mouvement. Pourquoi, dans ces conditions, les jeunes de nos universités sont-ils dans la rue ? S'ils étaient assurés de la valeur de leurs diplômes comme garantie d'une insertion aisée sur le marché du travail, ils ne manifesteraient pas. Ils n'en seraient pas pour autant indifférents au sort des jeunes non diplômés, mais leur réaction serait plus distanciée. Or nous avons vocation à mettre en place des politiques qui garantissent à ces jeunes un avenir serein.

La qualité de nos diplômes, de nos formations, des services d'orientation et de l'université tout entière : voilà des sujets qui doivent être au cœur de la réflexion « lolfique ». Nous devons aussi nous interroger sur le niveau de professionnalisation de nos diplômés et sur le lien que l'université entretient avec le monde socio-économique et industriel. Tous les diplômés, dès la licence, doivent apporter des compétences professionnelles, sans quoi la réforme LMD aura été inopérante.

Nous n'avons pas le droit de laisser des étudiants échouer à l'université. L'orientation et la professionnalisation doivent leur permettre de réussir dans le domaine qui leur correspond le mieux. Actuellement, un bachelier professionnel a le droit de s'inscrire en licence de mathématiques, mais est-ce raisonnable ?

Le mouvement des chercheurs nous enjoint également à nous interroger sur la qualité de vie et d'encadrement que nous sommes en mesure de donner aux chercheurs présents sur les campus universitaires.

Enfin, l'université remplit-elle son rôle de diffusion de la culture scientifique ? Sommes-nous capables d'expliquer au grand public ce que sont les OGM, le nucléaire ?

La valorisation et la diffusion de notre recherche sont extrêmement mauvaises pour les universités et transitent le plus souvent par les organismes de recherche, qui en récupèrent le bénéfice. Par exemple, la plupart des instituts Carnot labellisés sont très majoritairement issus des organismes de recherche et non des universités.

La LOLF nous invite donc à ces remises en question internes avec comme référence l'année. De nature organique, elle va refondre structurellement notre université. La remise en cause de la structuration des UFR par le LMD va fatalement s'accroître avec la montée en puissance des laboratoires et de la recherche dans les universités.

Nos universités ne sont pas assez professionnelles : le professionnalisme des Présidents et des équipes de direction sera le garant de ces améliorations. Le Président d'un établissement n'est pas un simple mandataire du conseil d'administration : selon la loi de 1984, le Président dirige son université. Le lien de l'équipe présidentielle avec le Secrétariat général et les conseils ainsi que la professionnalisation de ces derniers sont autant de pistes à explorer. Nous devons aussi nous



interroger sur le meilleur découpage de l'université (UFR, labos, etc..) et son articulation avec les autres universités pour rendre le meilleur service.

En outre, la mise en place du projet LOLF ne peut avoir lieu que dans un cadre de dialogue serein mais ferme entre l'université et l'ensemble de ses partenaires.

En tant que responsables des universités, vous êtes, certes, des gestionnaires, mais vous devez devenir avant tout, au plein sens du terme, des femmes et des hommes politiques.